

## **New Work – agiles Arbeiten in herausfordernden Zeiten**

### **IPQ-OnSeminar der SPD-Parteischule**



© pixabay

Die Arbeitswelt ist im Umbruch: Arbeit wird neu gedacht, Leistung ist anders zu erbringen. Agilität, Globalisierung und digitale Transformation sind Themen, die vor allem durch die gegenwärtige Krise beschleunigt werden. Klar ist aber: New Work ist mehr als Homeoffice und Online Meetings! Agiles Arbeiten ist ein wesentliches Merkmal von „New Work“. Hier liegen bedeutende Chancen der Selbst- und Mitbestimmung, aber auch große Risiken wie Überforderung durch Entgrenzung von Arbeit und Hyperinklusion. In unserem OnSeminar beschäftigen wir uns daher intensiv mit den Grundlagen und stellen den Menschen und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt des Themas. Wir blicken auf die Gelingensfaktoren für New Work und berücksichtigen dabei die besondere Situation der „Arbeitsumgebung SPD“. Schließlich entwickeln wir praktisch und konkret Ideen für Transfer und Umsetzung von New Work-Prinzipien in die eigene Arbeitswelt.

29.06.2021 (Grundlagen), 06.07.2021 (Erfolgsfaktoren), 13.07.2021 (Umsetzung);  
jeweils 11-12:30 Uhr

#### **René Martin**

Deutsches Empowerment-Institut

[www.empowerment-institut.de](http://www.empowerment-institut.de)

[r.maertin@empowerment-institut.de](mailto:r.maertin@empowerment-institut.de)

## **Definition**

### **Was versteht man unter New Work?**

Der Begriff geht zurück auf Frithjof Bergmann, der ein alternatives Arbeitsmodell entwickelte. Anstelle der einfachen Lohnarbeit des Kapitalismus setzt er die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit und Kreativität in den Vordergrund. Die Kernwerte, die sich daraus für die Gesellschaft ergeben, sind damit Freiheit, Selbstbestimmtheit und Gemeinschaft. Als Gegenentwurf zum Kapitalismus ist der Ansatz durchaus politisch, fand aber über eine kleine Leserschaft hinaus nie ein größeres Publikum. New Work beschreibt also die Arbeitswelt der Zukunft. Begriffe wie digitale Transformation oder Arbeitswelten 4.0 spielen eine wichtige Rolle.

Was hat diese schon in die Tage gekommene Idee mit der heutigen Wirklichkeit zu tun? Ganz einfach: Sie wird umsetzbar. Sowohl gesellschaftlich wie auch technologisch vollzieht sich ein Wandel, der Bergmanns Ansatz neues Leben einhaucht. Dieser findet sich in drei Sphären:

### **Die Struktur von Arbeit:**

Die Festanstellung ist für Arbeitnehmer nicht mehr das zentrale Prinzip. Die Karriere muss nicht mehr streng hierarchisch verlaufen. Management und Arbeiter lösen sich vom Konkurrenzgedanken und arbeiten in Netzwerken. Werte wie Selbstständigkeit, Freiheit und Individualität haben großen Einfluss auf die Arbeitnehmer.

### **Einstellung zur Arbeit:**

Die Idee wie ein gelungener Lebensweg aussieht steht wieder zur Disposition. Für immer mehr Menschen ist ein steter Aufstieg innerhalb von 40 Jahren im selben Unternehmen nicht länger erstrebenswert. Viele beginnen das Verhältnis von Arbeit zu Freizeit zu hinterfragen. Sinnhaftigkeit der Arbeit nimmt eine größer werdende Rolle ein.

### **Technologisierung und Digitalisierung:**

Es beginnt bei der Abschaffung von Papier im Büro. Die allgegenwärtige Verfügbarkeit des Internets und Cloud-Anwendungen machen eine physische Anwesenheit bei vielen Arbeiten nicht mehr notwendig. Innovative Formen der Arbeit auf neuen Geräten werden immer verbreiteter.

### **Was bedeutet dies in der aktuellen Welt?**

Die Konsequenz ist ein neues Arbeitsmodell: Die von Bergmann formulierten Werte finden sich im Leben von Arbeitnehmern wieder. Sie arbeiten nicht länger in festen Strukturen sondern „agil“ – der aus der Softwareentwicklung stammende Begriff ist der Gegenentwurf zum fest über Jahre geplante Verfahren, wie es im Ingenieurwesen üblich ist. Dazu zählt neben der ungebundenen Arbeitsweise auch eine offene und transparente Kommunikationsstruktur. Hierarchien werden abgebaut und strategische Entscheidungen gemeinschaftlich getroffen.

Die konsequenteste Variante der New Work-Bewegung verkörpern junge Talentierte, die sich nicht mehr länger binden lassen. Sie begreifen sich als digitale Nomaden, die von einem Job zum nächsten wechseln, immer dorthin, wo sie sich am ehesten entfalten und Ideen umsetzen können. Mehr als einen eigenen Laptop bedarf es in der Regel nicht, um bei diversen Unternehmen in der Softwareentwicklung zu arbeiten. Auch Cloudworking greift dieses Prinzip auf. Anstatt Mitarbeiter fest anzustellen, schreibt das Management Aufgaben an externe

selbstständige Arbeiter aus, sogenannte Cloud-Worker. Diese arbeiten entsprechend auftragsweise größere und kleinere Aufgaben ab, ohne vertraglich gebunden zu sein.

Mit der Generation Y bringen immer mehr Arbeitnehmer ihre Werte in Unternehmen ein und stellen Forderungen an Unternehmen, was Sinnhaftigkeit der Arbeit oder die Work-Life-Balance betrifft. Junge Arbeitnehmer starten somit eine Art Personal Branding. Während viele ältere Arbeitnehmer bislang eine Abwehrhaltung einnahmen, wandelt sich inzwischen das Bild. Immer mehr Menschen aus der Generation der heute 50-Jährigen finden Gefallen an den neuen Ideen, die sich entwickeln. Der Trend ist damit gekommen um zu bleiben.



Abb.: Anforderungen für ein Gelingen von „New Work“ (i. A. a. Schüller 2019)

McGregor unterschied schon 1960 in seiner berühmten Abhandlung unterschiedliche Menschenbilder: X und Y. Haltung X geht eher davon aus, dass der Mensch von sich aus faul, wenig leistungsmotiviert und lernbereit sei. Haltung Y dagegen, dass der Mensch engagiert, motiviert und leistungsorientiert sei. Den Schlüssel sah McGregor übrigens schon damals in selbstbestimmter Arbeit und flachen Hierarchien.

Neue Arbeit benötigt deshalb eine Y-Haltung, da Vertrauen, als Konsequenz dieser Haltung, selbstbestimmtes, verantwortliches und flexibles Arbeiten erst ermöglicht. Vereinfacht gesagt: wenn ich X denke, dann muss ich (permanent) kontrollieren. Kontrolle dieser Art erfordert einen hohen Zeitaufwand, verhindert Eigenverantwortung und Potenzialentfaltung, und macht die Organisation langsam.

*Haltung „Y“ und „Generation Y“ sind zufällig ähnlich. Generation Y bezeichnet die Generation der Millennials, also der um 2000 geborenen jungen Arbeitnehmern, die sich durch eine hinterfragende Haltung auszeichnet (Y = „Why?“).*

## Räume und Arbeitsmodi



New Work Arbeitsplätze bieten viel Freiraum für kreatives, aber auch konzentriertes Arbeiten. Home Office, Co-Working-Spaces und digitales Nomadentum sind ebenso selbstverständlich wie Meetingräume mit Post-Its, Tafeln zum Bemalen etc., um die Kreativität voll ausleben zu können. Digitale Tools ermöglichen eine effiziente Zusammenarbeit der Mitarbeiter, egal wo sie sich gerade befinden. Agile Arbeitsmethoden beschleunigen die Umsetzung von Projekten und fördern die Entwicklung innovativer Ideen.

## Kritik – der Arbeitnehmer im Mittelpunkt?

Unverkennbar ist New Work nach den Bedürfnissen des Arbeitnehmers ausgerichtet. Diese sollen Möglichst selbstbestimmt, frei und für gesellschaftlichem Nutzen arbeiten können. Kritische Stimmen weisen darauf hin, dass der Markt außer Acht gelassen wird. Firmen müssen Kunden befriedigen und stehen in Konkurrenz mit anderen Marktteilnehmern. Gewisse Arbeitsbedingungen sind vom Markt erzwungen. Stellt ein Unternehmen seine Strukturen dahingehend um, dass das Organisationen „menschlicher“ wird, kann dies aus marktwirtschaftlicher Perspektive fatale Folgen haben. Die Theorie ist zudem sehr branchenabhängig: Während Softwareentwickler, HR Consultants oder Autoren sehr einfach ihre Arbeitszeiten und Büroanwesenheiten sehr flexibel gestalten können, ist dies für Bauingenieure, Handwerker und Industriemechaniker schon deutlich schwieriger.

Für viele Organisationen bedeutet New Work ein vollkommen neues Mindset. Faktoren wie Potenzialentfaltung der Mitarbeiter, Work-Life-Balance, flexible Arbeitsgestaltung (Vertrauensarbeitszeit und -orte) sowie das Einbeziehen der Mitarbeiter in Entscheidungen gewinnen immer mehr an Bedeutung. Organisationen, die zukunftsfähig bleiben wollen, sollten sich jetzt mit dem Thema New Work beschäftigen, da sie nur so langfristig gute Mitarbeiter finden und binden können und damit sowohl die Produktivität als auch Innovationskraft steigern.



## Die Ausgangslage

### VUCA – die Welt, in der wir leben und arbeiten

(volatility, uncertainty, complexity, ambiguity)

<p><b>Volatilität</b> – <i>Die Welt ist „flüchtig“.</i></p> <p>Wir leben in einer Welt, die sich ständig verändert, instabiler wird und in der kleine oder gravierende Veränderungen unvorhersehbarer werden – und zwar immer drastischer und immer schneller. Ereignisse verlaufen völlig unerwartet und Verstehen von Ursache und Wirkung wird mitunter unmöglich.</p>	<p><b>Unsicherheit</b> – <i>Die Welt ist „ungewiss“.</i></p> <p>Vorhersehbarkeit und Berechenbarkeit von Ereignissen nehmen rapide ab, Prognosen und Erfahrungen aus der Vergangenheit als Grundlage für die Gestaltung von Zukunft verlieren ihre Gültigkeit und Relevanz. Planung von Investitionen, Entwicklungen und Wachstum wird fast unmöglich. Immer weniger ist klar, wohin die Reise geht.</p>
<p><b>Komplexität</b> – <i>Die Welt ist „vielschichtig“.</i></p> <p>Unsere Welt ist komplexer denn je. Was ist die Ursache? Was die Wirkung? – Probleme und deren Auswirkungen werden vielschichtiger und schwerer zu verstehen. Es vermischen sich die verschiedenen Ebenen und machen Zusammenhänge unübersichtlicher. Entscheidungen werden zu einem nicht mehr steuerbaren Geflecht aus Reaktion und Gegenreaktion. Die Entscheidung für den einen richtigen Weg ist kaum möglich.</p>	<p><b>Ambiguität</b> – <i>Die Welt ist „mehrdeutig“.</i></p> <p>„One fits all“ und „best practice“ war gestern – selten ist etwas ganz eindeutig oder ganz exakt bestimmbar. Nicht nur schwarz und weiß, sondern auch grau oder bunt ist eine Option. Die Anforderungen an Gesellschaften, Organisationen und Individuen von heute sind widersprüchlicher und paradoxer denn je und stellen das persönliche Wertesystem komplett auf die Probe. Das „Was?“ tritt hinter dem „Warum?“ und dem „Wie?“ zurück. Entscheidungen fordern Mut, Bewusstheit und Fehlerfreudigkeit.</p>

Für die Gestaltung dieser Welt / den Umgang mit den Bedingungen braucht es spezifische Haltungen, Handlungen und Kompetenzen, z. B.:

**Volatilität** begegnen / gestalten wir mit **Vernetzung**. Dafür braucht es Fähigkeiten wie *Kommunikationskompetenz*.

**Unsicherheit** begegnen / gestalten wir mit **Offenheit**. Dafür braucht es Fähigkeiten wie *Konflikt- und Kritikkompetenz*.

**Komplexität** begegnen / gestalten wir mit **Partizipation**. Dafür braucht es Fähigkeiten wie *Integrationskompetenz*.

**Ambiguität** begegnen / gestalten wir mit **Agilität**. Dazu braucht es Fähigkeiten wie *Ambiguitätstoleranz*.

## Megatrends und Wirkkräfte (www.zukunftsinstitut.de)

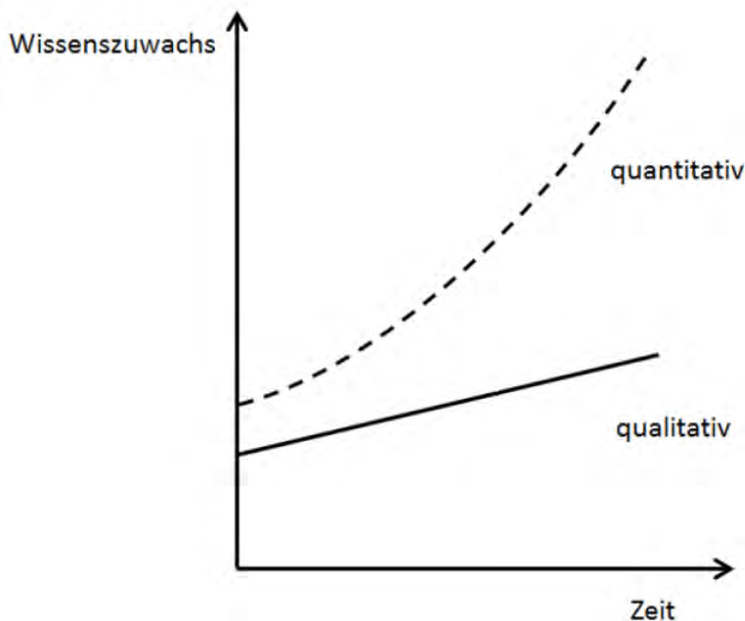
**Politische Trends** (z. B. Partizipation); **Ökonomische Trends** (z. B. Niedrigzins);  
**Ökologische Trends** (z. B. Klimaneutralität); **Soziale Trends** (z. B. Individualisierung); **Technologische Trends** (z. B. Digitale Arbeitsumgebungen)

Querschnittstrend Digitalisierung

- **Wissenskultur** freies, überall verfügbares Wissen, Kompetenzen, Kollaboration ...
- **Urbanisierung** Landflucht, wachsende Städte, Mega-Cities ...
- **Konnektivität** immer und überall erreichbar und verbunden sein ...
- **Neo-Ökologie** Ernährung, Erziehung, Energie, Ethik ...
- **Globalisierung** grenzenlose Produktion, Postwachstumsgesellschaft ...
- **Individualisierung** nachlassende Bindekräfte, Kulturwandel, Lebensstile ...
- **Gesundheit** Gesundheitsbewusstsein und -ansprüche, Versorgung, Betreuung ...
- **New Work** neue Arbeitsformen und -zeiten, neue Berufe ...
- **Gender Shift** sich verändernde Rollenmuster, Emanzipation, Vielfalt ...
- **Silver Society** länger und gesünder leben, Mehrheiten, vitales Selbstbewusstsein ...
- **Mobilität** vernetzt, digital, postfossil, geteilt, multimobil ...
- **Sicherheit** Krisen, Kriege, Kollaps: Sicherheit, aber auch Verunsicherung nimmt zu ...

**Digitalisierung:** mobile devices, cloud computing, big data, social media, künstliche Intelligenz ...

### Extremer Wissenszuwachs



Schermuly (2013)

## Die Entwicklung von Organisationsformen




 Kommerzielle Nutzung dieser Grafik bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Bernd Oestereich (<http://kollegiale-fuehrung.de>)

Industrie 1.0 19. Jh.	Industrie 2.0 Anfang 20. Jh.	Industrie 3.0 1980er Jahre	Industrie 4.0 Ab 2000
• Mechanisierung	• Automatisierung	• Computerisierung	• Vernetzung
<b>Leadership 1.0</b>	<b>Leadership 2.0</b>	<b>Leadership 3.0</b>	<b>Leadership 4.0</b>
• Koordination von vielen Mitarbeitern z.B. im Eisenbahn, Schiffsbau	• Akkord- und Fließbandarbeit z.B. in der Automobilindustrie	• Steuerung mit operativen Kennzahlen z.B. Finanz-, Betriebsdaten	• Balancierte Führung mit Sinn- und Werteorientierung
<b>Arbeitsumfeld 1.0</b>	<b>Arbeitsumfeld 2.0</b>	<b>Arbeitsumfeld 3.0</b>	<b>Arbeitsumfeld 4.0</b>
• Werft, Fertigungshalle	• Fabrikhalle mit Produktionslinien	• Großraumbüro	• „Multi-Space“-Arbeitswelt

Abb.: Entwicklung der Arbeitswelt in Hinblick auf Industrie, Leadership und Arbeitsumfeld



## Arbeitswelt 4.0: New Work



## Anreize



## Co-Creation





## Zwei miteinander konkurrierende oder sich ergänzende Mind-Sets<sup>1</sup>

<b>Typ-1: StabilitätsträgerIn</b>	<b>Typ-2: InnovationstreiberIn</b>
<i>Professionalitätsanspruch: Optimieren</i>	<i>Professionalitätsanspruch: Innovieren</i>
<i>Ist stolz auf Verbindlichkeit: Qualität, Funktionalität, Kosten, Termin</i>	<i>Ist stolz auf neuartige Lösungen: unerwartet, es funktioniert!</i>
Null-Fehler-Toleranz sichert den Erfolg	Aus Fehlern lernt man
Arbeitet basierend auf genau definierten Prozessen und bewährten Strukturen	Arbeitet basierend auf Experimenten. Strukturen folgen erst in zweiter Priorität, weil man meist klein beginnt
<i>Sorgt in der Organisation für Schutz:</i> Stellt sicher, dass die intakte Organisation mit ihren Strukturen, Abläufen und Regeln vor Einflüssen geschützt wird, die ihre Funktionalität gefährden.	<i>Sorgt in der Organisation für Öffnung:</i> Steht am Rand der Organisation (und manchmal auch außerhalb), um Trends und Innovation aufzugreifen, die die Zukunft sichern können.
<i>Was er/sie für Typ 2 sein kann:</i> Eine erfahrene Kapazität, Neues zu verankern und umzusetzen	<i>Was er/sie für Typ 1 sein kann:</i> Richtungsweisend für den Zukunftserfolg. Schafft Neues/bisher Undenkbbares

<sup>1</sup> Aus: Corinna von Au (Hrsg.) (2018). Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt. Wiesbaden. S. 31

## „New Work“ ist agil, partizipativ, selbstbestimmt und sinnorientiert

New Work bedeutet auch New Leadership: Streng hierarchische Führungsstile werden ersetzt durch eine Vertrauenskultur und Empathie. Hauptaufgabe der neuen Führungskräfte ist es, die Mitarbeiter zur Eigenverantwortung zu befähigen und deren Stärken zu fördern.

Begriff	Paradigma	Kennzeichen
<b>Evolutionär</b>	Höherer Sinn, Verteilung von Entscheidungen	Selbstführung, Ganzheitlichkeit, Evolutionärer Sinn <i>Analogie: Lebendiger Organismus</i>
<b>Postmodern</b>	Gemeinsame Werte, Engagement	Empowerment, werteorientierte Kultur, alle Interessen sind wichtig <i>Analogie: Familie</i>
<b>Modern</b>	Wettbewerb, Profit, Ziele	Innovation, Leistungsprinzip, Verlässlichkeit <i>Analogie: Maschine</i>
<b>Traditionell</b>	Hierarchie, Stabilität, Kontrolle	Formale Rollen, Prozesse <i>Analogie: Militär</i>
<b>Tribal</b>	Mächtiger Anführer	Befehlsautorität, Arbeitsteilung <i>Analogie: Wolfsrudel</i>

Abb.: Organisationale Paradigmen nach Frederic Laloux

## Sinnstiftung in der Organisation:

Die Mission als Auftrag	Werte	Tugenden / Haltung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer sind wir?</li> <li>• Was tun wir?</li> <li>• Warum tun wir das?</li> <li>• Wozu tun wir das?</li> <li>• Woher kommen wir?</li> <li>• Wohin gehen wir?</li> <li>• Wem dienen wir?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist uns wichtig?</li> <li>• Woran orientieren wir uns?</li> <li>• Was ist unverhandelbar?</li> <li>• Was ist im Wandel begriffen?</li> <li>• Was macht uns aus?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie wollen wir unseren Auftrag erfüllen?</li> <li>• Welche Verhaltensweisen zeichnen uns aus?</li> <li>• Welche Haltungen nehmen wir an/ein?</li> </ul>

## Die fünf Prinzipien von New-Work-Unternehmen



Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); Markus Väth, humanfy.

### „Purpose“: Höherer Sinn und Nutzen von Entscheidungen

In der heutigen Arbeitswelt spielt das Ego eine grosse Rolle. Es bestimmt unsere Ängste, Ziele und Wünsche und zieht damit Erscheinungen wie politische Erwägungen, das Horten von Informationen oder ein Mangel an Authentizität in Organisationen nach sich. Um den Schritt in das „integrale evolutionäre Paradigma“ zu machen, muss das Ego überwunden werden, um genau solche Erscheinungen zu minimieren und mehr Klarheit, Offenheit und Vertrauen zu schaffen. Weiter haben Menschen, die nach dem integralen evolutionären Paradigma leben, ein grosses Vertrauen darauf, dass alles gut wird. Schwierigkeiten werden als Möglichkeit zum Wachsen und Lernen angesehen. Entscheidungen werden danach getroffen, ob die Entscheidung zu den eigenen Überzeugungen und Entwicklungen passt und ob wir dadurch von Nutzen für die Welt oder unsere Organisation sind. Das Ziel im Leben und auch bei der Arbeit ist es, die wahre Verkörperung unseres Selbst und dabei, die eigenen Talente und die Berufung zu nutzen, um etwas Sinnvolles zu tun.



## Lesetipp

*Über den Wandel und seine Auswirkungen:*



### Befunde zu Organisation, Führung und ihrer Beratung im Wandel

📅 27. Februar 2021 von 👤 Georg Martensen

Georg Martensen erörtert in seinen »Befunden« grundlegende Entwicklungen zu aktuellen Führungsrealitäten und nimmt den stattfindenden Wandel aus vier Perspektiven unter die Lupe, indem er die Mechanik, die Dynamik, die Ideologie und die Tragik des Wandels beschreibt – nicht ohne einen existenziellen wie Hoffnung machenden Ausblick auf das Thema zu bieten. [Lesen »](#)

*Über die Sinnfrage in der Arbeitswelt:*



### Arbeit und Sein – Von Sinndruck, Purpose und hybrider Arbeit

📅 7. Mai 2021 von 👤 Hans Rusinek

Hans Rusinek beschäftigt sich in seinem Gastbeitrag mit dem steigenden Sinnbedürfnis im Beruf und resultierender Über- und Unteridentifikation. Dafür versucht er zunächst gesellschaftshistorisch den sich erhöhenden Sinndruck in Bezug auf die Arbeitsstelle nachzuverfolgen, um dann zwei mögliche Lösungen zu prüfen: Eine Hinwendung in Form von Purpose als gezielter Orchestrierung von beruflichem Sinn und eine Abkehr von der Sinnfrage im Hinblick auf eine fluidere und hybridere Zukunft der Arbeit. [Lesen »](#)

<https://www.existenzielle-fuehrung.de>

## DGB-Index Gute Arbeit: 11 Kriterien für gute Arbeit

<b>1</b>	<b>Gestaltungsmöglichkeiten</b>	Können die Beschäftigten Einfluss auf die Arbeitsmenge nehmen? Ist es ihnen möglich, die Gestaltung ihrer Arbeitszeit zu beeinflussen? Können sie ihre Arbeit selbständig planen?
<b>2</b>	<b>Entwicklungsmöglichkeiten</b>	Bietet der Betrieb berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten? Können die Beschäftigten eigene Ideen in ihre Arbeit einbringen? Ihr Wissen und Können weiterentwickeln? Haben sie Aufstiegschancen?
<b>3</b>	<b>Betriebskultur</b>	Gibt es Wertschätzung durch Vorgesetzte? Hilfe von KollegInnen? Ein offenes Meinungsklima? Wird rechtzeitig informiert? Planen die Vorgesetzten gut? Wird Kollegialität gefördert?
<b>4</b>	<b>Sinn der Arbeit</b>	Haben die Beschäftigten den Eindruck, dass sie mit ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft leisten? Einen wichtigen Beitrag für den Betrieb? Identifizieren sie sich mit ihrer Arbeit?
<b>5</b>	<b>Arbeitszeitlege</b>	Wird am Wochenende gearbeitet? In den Abendstunden? In der Nacht? Wird von den Beschäftigten erwartet, ständig für die Arbeit erreichbar zu sein? Leisten sie auch unbezahlte Arbeit für den Betrieb?
<b>6</b>	<b>Emotionale Anforderungen</b>	Sind die Beschäftigten respektloser Behandlung ausgesetzt? Müssen sie ihre Gefühle bei der Arbeit verbergen? Kommt es zu Konflikten oder Streitigkeiten mit KundInnen, PatientInnen, KlientInnen?
<b>7</b>	<b>Körperliche Anforderungen</b>	Muss in ungünstigen Körperhaltungen gearbeitet werden? Bei Kälte, Nässe, Zugluft? Müssen die Beschäftigten körperlich schwer arbeiten? Sind sie bei der Arbeit Lärm ausgesetzt?
<b>8</b>	<b>Arbeitsintensität</b>	Gibt es Arbeitshetze? Unterbrechungen des Arbeitsflusses? Schwer zu vereinbarende Anforderungen? Werden alle arbeitswichtigen Informationen geliefert? Müssen Abstriche bei der Qualität der Arbeitsausführung gemacht werden?
<b>9</b>	<b>Einkommen</b>	Wird die Arbeit leistungsgerecht bezahlt? Hat das Einkommen ein Niveau, dass sich davon leben lässt? Wird die Rente, die sich aus der Erwerbstätigkeit ergibt, später zum Leben reichen?
<b>10</b>	<b>Betriebliche Sozialleistungen</b>	Gibt es ausreichend Angebote zur Altersvorsorge im Betrieb? Werden Maßnahmen zur Gesundheitsförderung offeriert? Werden weitere Sozialleistungen geboten, z. B. Kinderbetreuung, Fahrtkosten- oder Essenzuschüsse?
<b>11</b>	<b>Beschäftigungssicherheit</b>	Sind die Beschäftigten in Sorge, dass ihr Arbeitsplatz durch technische Veränderungen oder Umstrukturierungen überflüssig wird? Machen sie sich Sorgen um ihre berufliche Zukunft? Um den Arbeitsplatz?

## Chancen und Risiken von New Work

# Chancen & Risiken

Welche Chancen und Vorteile erhoffen Sie sich von den neuen Arbeitsplatz- und Mobilitätskonzepten?



Quelle: IDG Studie „Arbeitsplatz der Zukunft“, 2018  
Top-Ten-Nennungen, Mehrfachantworten möglich, n = 344

New Work	
<b>Chancen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehr Handlungsspielräume</li> <li>• Mehr Verantwortung</li> <li>• Berufliche Herausforderungen</li> <li>• Interessante, qualifizierte Aufgaben</li> <li>• Lernen und Entwicklung</li> <li>• Soziale Integration in Gruppen</li> <li>• Mehr Wahlmöglichkeiten zur individuellen Lebensgestaltung</li> <li>• bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie</li> <li>• Höheres Einkommen bei hoher Leistung</li> </ul>	<b>Risiken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ökonomischer Rahmen verengt die neuen Spielräume faktisch</li> <li>• Steigender Zeit- und Leistungsdruck</li> <li>• Selbstausbeutung, Überforderung</li> <li>• Konkurrenz, Konflikte in Teams</li> <li>• Überlange Arbeitszeiten</li> <li>• Einkommensverluste bei Leistungsschwächen</li> <li>• Ökonomische Unsicherheiten</li> <li>• Abnehmende Stabilität der sozialen Einbindung im Unternehmen, Vereinzelung</li> </ul>



## Lesetipp

Über Entgrenzung, totalen Zugriff, Hyperinklusion (von René Martin):



### Der totale Zugriff der Organisation auf den Menschen

Der totalitäre Zugriff der Marktgesellschaft auf den *ganzen* Menschen hinterlässt seine Spuren. Bei gleichzeitiger umfassender Entgrenzung, Hyperinklusion und Selbstoptimierung schwinden Halt und Orientierung in Raum und Zeit. An die Stelle der eigenen Sinnsuche und -stiftung treten *Purpose, Wellbeing* und *Spiritualisierung* gerade auch von Arbeit. Das Ausgreifen auf den ganzen Menschen, auf seine räumliche und zeitliche Verfügbarkeit, bringt diesen in ein individuelles Drama und in existenzielle Not. Um unser Leben aber als erfüllt ansehen zu können, ist es wichtig, ein Leben zu leben, das wir selbst geschaffen haben. Und nicht ein Leben, dass sich der Marktgesellschaft unterwirft. Lesen »



Existenzielle Führung



1



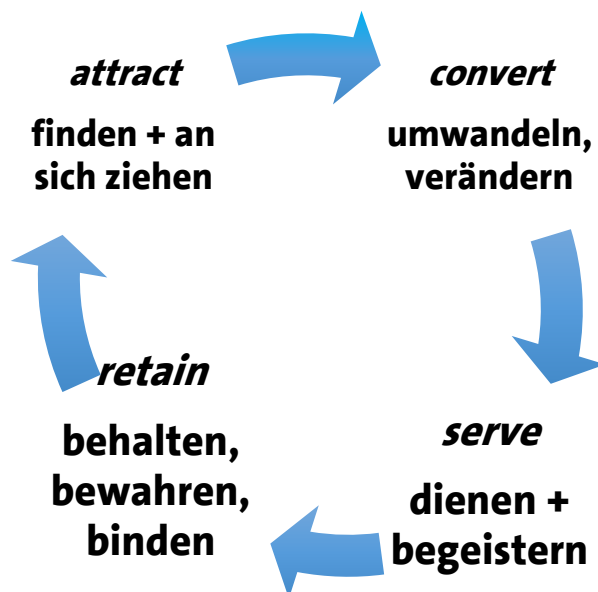
<https://www.existenzielle-fuehrung.de>

## Motivatoren / Demotivatoren von Loyalität

<i>Starke Bindung</i>		<i>Schwache Bindung</i>
<b>Soziale Integration</b> (sucht Gemeinschaft)	vs.	<b>Autonomie</b> (sucht Unabhängigkeit)
<b>Fürsorge</b> (sucht Unterstützung)	vs.	<b>Opportunismus</b> (sucht Vorteile)
<b>Kontinuität</b> (sucht Sicherheit)	vs.	<b>Veränderung</b> (sucht Wechsel)
<b>Hierarchie</b> (sucht Autorität)	vs.	<b>Partizipation</b> (sucht Teilhabe)

## Loyalität, modern verstanden

- freiwillige Treue
- emotionale, andauernde Verbundenheit
- leidenschaftliche Fürsprache
- Zugehörigkeitsgefühl
- „Brain Convenience“ („Peace of Mind“, Gewohnheit)
- Loyalität muss man sich „verdienen“:

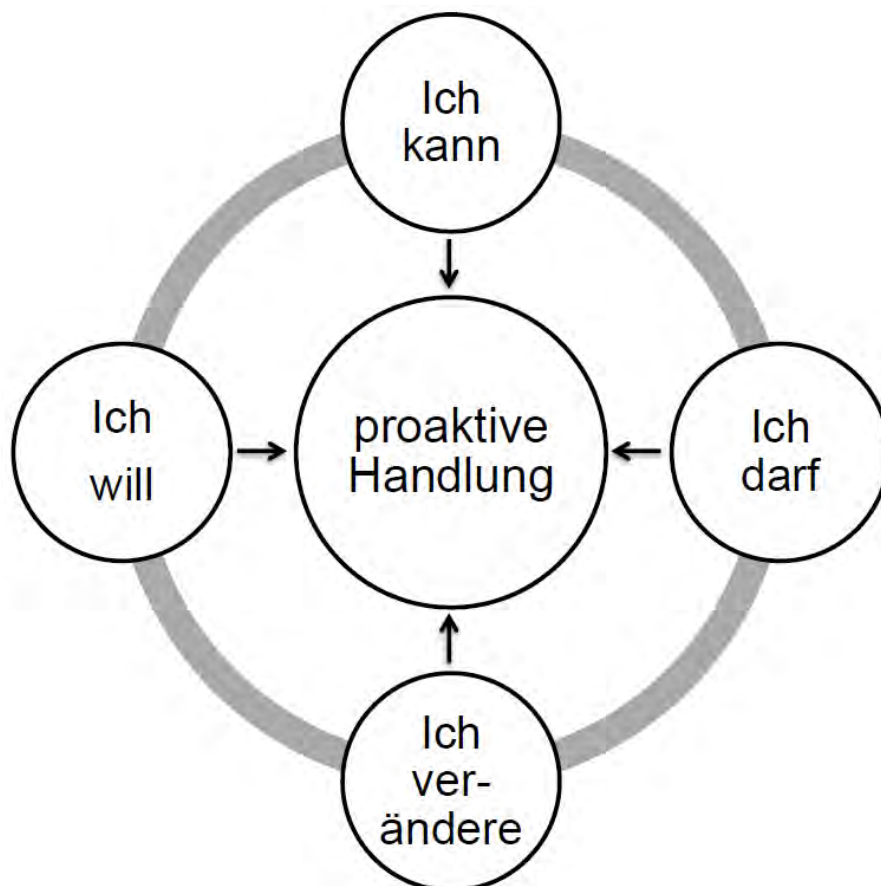
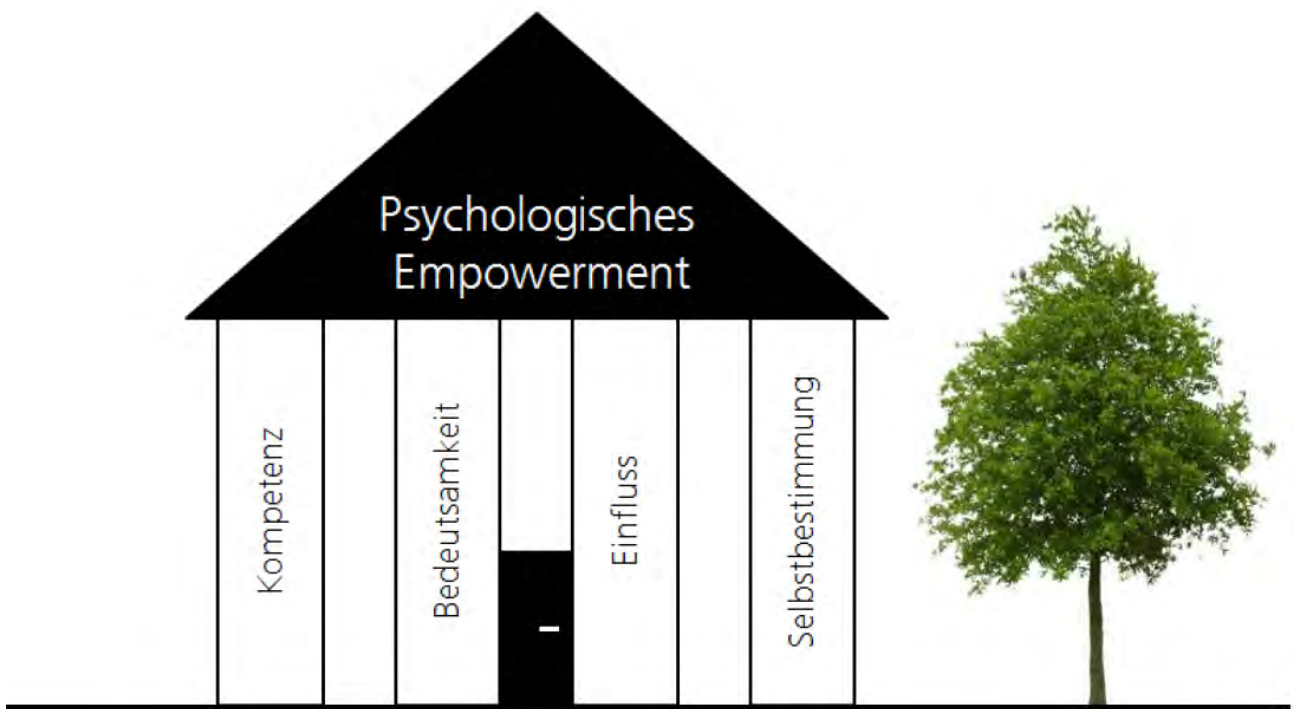


„Loyalitätskreislauf“, nach Förster/Kreuz, 2002

2002

„Der Arbeitgeber muss Loyalität verdienen, und das kann man nur, wenn man ein guter Arbeitgeber ist, zu glauben, dass die Ziele des Unternehmens meine Ziele sind, ist falsch – da täuscht man sich selbst“ (Studentin zitiert nach Parment, 2013, S. 14)

## Psychologisches Empowerment (nach Carsten C. Schermuly)





## Empowerment



- **Kompetenz („Ich kann was!“)**
- **Sinn („Es macht für mich Sinn!“)**
- **Autonomie („Ich kann selbst entscheiden!“)**
- **Wirksamkeit („Ich mache einen Unterschied!“)**

## Reflexion

1. Was habe ich heute gut gekonnt und wo hatte ich Möglichkeiten mich persönlich weiterzuentwickeln? (Kompetenz)
2. Was von dem, was ich heute gemacht habe, war für mich, die Mitarbeiter, die Organisation oder die Welt da draußen sinnvoll? (Sinn)
3. Wo konnte ich selbst Dinge entscheiden? (Autonomie)
4. Bei welchen Tätigkeiten habe ich gedacht: Das ist jetzt wirklich wichtig, dass du das hier gut hinbekommst? (Wirksamkeit)

## **Empowerment, eine kurze Einführung**

Mit Empowerment (von englisch empowerment „Ermächtigung, Übertragung von Verantwortung“) bezeichnet man Strategien und Maßnahmen, die den Grad an Autonomie und Selbstbestimmung im Leben von Menschen oder Gemeinschaften erhöhen sollen und es ihnen ermöglichen, ihre Interessen (wieder) eigenmächtig, selbstverantwortlich und selbstbestimmt zu vertreten. Empowerment bezeichnet dabei sowohl den Prozess der Selbstbemächtigung als auch die professionelle Unterstützung der Menschen, ihr Gefühl der Macht- und Einflusslosigkeit (powerlessness) zu überwinden und ihre Gestaltungsspielräume und Ressourcen wahrzunehmen und zu nutzen. Voraussetzungen für Empowerment innerhalb einer Organisation sind eine Vertrauenskultur und die Bereitschaft zur Delegation von Verantwortung auf allen Hierarchieebenen, eine entsprechende Qualifizierung und passende Kommunikationssysteme.

Der Begriff Empowerment entstammt der US-amerikanischen Gemeindepsychologie und wird mit dem Sozialwissenschaftler Julian Rappaport (1985) in Verbindung gebracht.

Empowerment bildet in der Sozialen Arbeit einen Arbeitsansatz ressourcenorientierter Intervention.

Im Umfeld politischer Bildung und demokratischer Erziehung wird Empowerment als Instrument betrachtet, die Mündigkeit des Bürgers/der Bürgerin zu erhöhen. Empowerment ist auch ein Schlüsselbegriff in der Diskussion um die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements.

Empowerment als Konzept, das sich durch eine Abwendung von einer defizitorientierten hin zu einer stärkenorientierten Wahrnehmung auszeichnet, findet sich zunehmend auch in Managementkonzepten, in der Erwachsenen- und Weiterbildung, in der narrativen Biografiearbeit und der Selbsthilfe. Empowerment/Befähigung ist auch ein zentrales Konzept der Gesundheitsförderung.

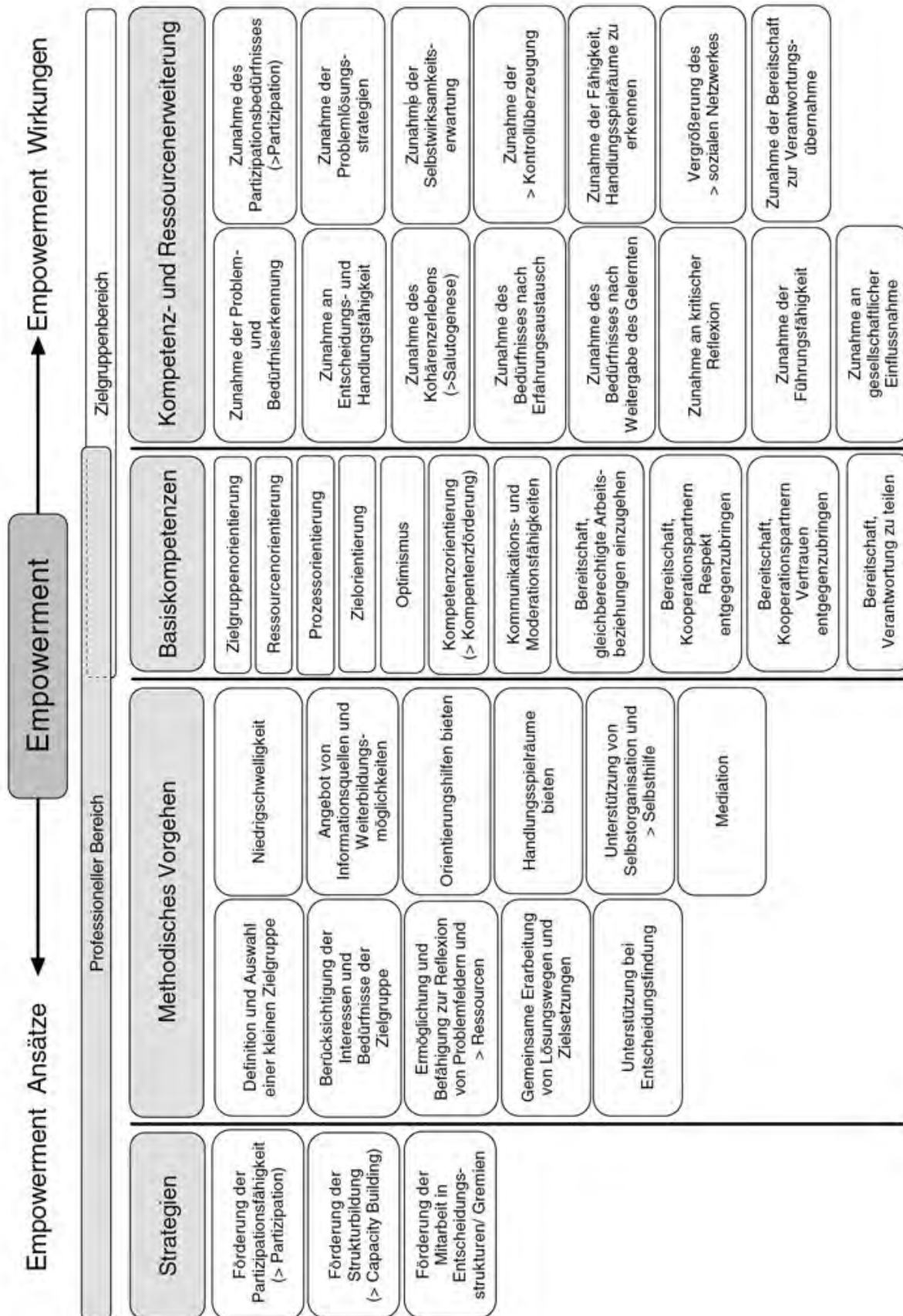
Quelle: <https://de.wikipedia.org/wiki/Empowerment>

### **Empowerment beschreibt Prozesse von Einzelnen, Gruppen und Strukturen, die zu größerer gemeinschaftlicher Stärke und Handlungsfähigkeit führen.**

Durch den Empowermentansatz sollen Personen(-gruppen) dazu ermutigt werden, ihre eigenen (vielfach verschütteten) personalen und sozialen Ressourcen sowie ihre Fähigkeiten zur Beteiligung zu nutzen, um Kontrolle über die Gestaltung der eigenen sozialen Lebenswelt (wieder) zu erobern.

Die jeweiligen Rahmenbedingungen der Zielgruppe (das soziale und politische Umfeld) müssen stets mitgedacht werden, da diese das Vorhandensein und die Entwicklung von Ressourcen mitbestimmen. Die Förderung von Partizipation/Teilhabe und Gemeinschaftsbildung sind wesentliche Strategien des Empowermentprozesses. (Brandes/Stark)

## Empowerment: Ansätze und Wirkungen (Brandes/Reker, 2009)





## Selbstorganisation als höchstes Ziel der Partizipation

<b>9</b> Selbstorganisation	<i>geht über Partizipation hinaus</i>
<b>8</b> Entscheidungsmacht	<i>Partizipation</i>
<b>7</b> Entscheidungskompetenz	
<b>6</b> Mitbestimmung	
<b>5</b> Einbeziehung	<i>Vorstufen der Partizipation</i>
<b>4</b> Anhörung	
<b>3</b> Information	
<b>2</b> Anweisung	<i>Nicht-Partizipation</i>
<b>1</b> Instrumentalisierung	

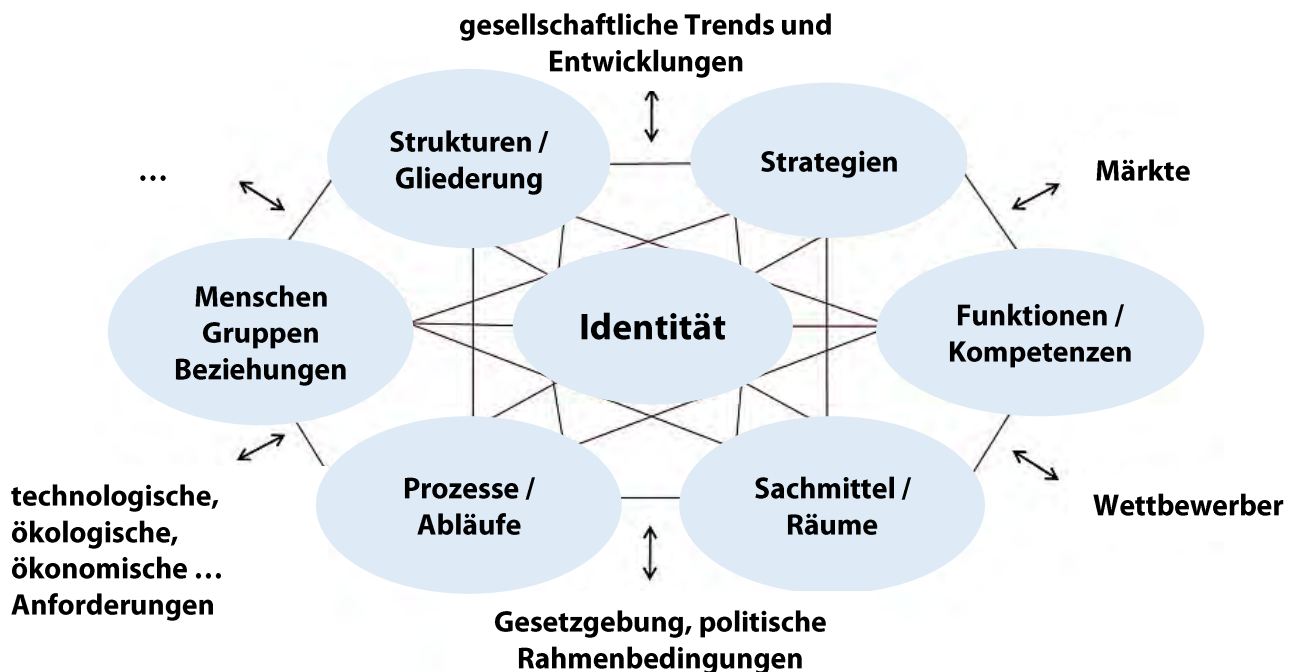
(nach Michael Wright et.al.)

## Autonomie und Eigenverantwortlichkeit im Arbeitskontext

<b>1. Mitteilen</b>	Wir teilen anderen unsere Entscheidung mit.
<b>2. Erklären</b>	Wir entscheiden und erklären anderen unsere Entscheidung.
<b>3. Konsultieren</b>	Wir holen uns Entscheidungspräferenzen ein und entscheiden dann selbst.
<b>4. Vereinbarungen</b>	Wir treffen Entscheidungen gemeinsam.
<b>5. Beraten</b>	Wir tragen mit Wissen oder Empfehlung bei und lassen dann den anderen entscheiden.
<b>6. Übertragen</b>	Wir übertragen jemand anderem die Entscheidung, möchten aber informiert bleiben.
<b>7. Delegieren</b>	Wir delegieren vollständig und müssen auch nicht mehr informiert werden.



## Empowerment durch systemische Organisationsentwicklung



**1. Identität:** gesellschaftliche Aufgabe, Sinn und Daseinszweck der Organisation (sie ist der zentrale Bezugspunkt der systemischen Organisationsentwicklung / OE)

**2. Strategien:** Konzepte, langfristige Ziele und Visionen (die systemische OE verlangt mit ihrem ganzheitlichen Anspruch, dass sich die einzelnen Vorgänge aufeinander beziehen)

**3. Funktionen:** Verantwortung, Aufgabenverrichtung, Kompetenzen und Rollenerwartungen (die systemische OE soll hier Funktionslücken aufdecken)

**4. Sachmittel:** Informations- und Kommunikationsmedien, Geldmittel, Transportmittel etc. (die systemische OE bedient sich dieser Ressourcen)

**5. Abläufe:** Informationsfluss, Entscheidungs- und Zielfindungswege, Innovationen und Wertschöpfungskette (durch die Beteiligung aller strebt die systemische OE Konsensentscheidungen an)

**6. Menschen, Gruppen, Beziehungen:** Beziehungsgestaltung intern, extern und am Knotenpunkt zwischen innen und außen (die systemische OE analysiert hier die Beeinflussung von Denkweisen, Gefühlen, Wahrnehmung, Klima etc.)

**7. Strukturen:** Aufbau- und Ablauforganisation, Ordnungsmuster für Kontinuität und Komplexitätsreduktion (sie bilden den Rahmen, in dem sich die systemische OE bewegt)

## **Der strukturelle Empowermentansatz in der Arbeitswelt**

- stärkere Beteiligung und Einbindung der Beschäftigten
- möglichst eigenständige und eigenverantwortliche Bewältigung von Aufgaben
- Verbesserung der Organisationskultur
- Stärkung der Motivation und der Fähigkeiten der Mitarbeiter
- flache Hierarchien
- Partizipation an Entscheidungen
- Öffnung von Gestaltungsräumen
- positive, anerkennende Teamkultur
- Selbstevaluation
- Übernahme von Verantwortung (auch für Ergebnisse)
- mehr Selbstbestimmung
- ständiges Weiterlernen

## **Professionelle Unterstützung durch ...**

- Bereitstellung von instrumentellen Hilfen (Räume, Finanzen etc.)
- Befähigung zur Reflexion von Problemen, Bedürfnissen und Ressourcen
- Aufzeigen oder Schaffen von Handlungsspielräumen
- Anbieten von Orientierungshilfen und Erschließen von Informationsquellen
- Unterstützung bei der Erarbeitung von Entscheidungen, Lösungen und Zielen
- Unterstützung von Selbstorganisation und Selbsthilfe
- Moderation und Mediation (Konfliktlösung)
- (sozial-)politische Einflussnahme

## **Empowerment-Bausteine im Kontext von Personalvertretung**

### **I. Bilden und informieren:**

- betriebliche Mitbestimmung
- Wirtschaftspolitik
- Rassismus
- Feminismus
- Rolle der Personalvertretung
- Rolle der Gewerkschaften
- Betriebsrätekonferenz
- ...

### **II. Persönlicher Kompetenzerwerb:**

- Schulung (Wissenserwerb s. a. oben)
- Training / Coaching (v. a. Kommunikation, Konfliktlösung, Verhandeln ...)
- Supervision / Intervision (Kollegiale Beratung)
- ...

### **III. Erfahrungen kollektiver Praxis:**

- Organisation von Veranstaltungen und Kundgebungen
- Fahrt zu Demos und Konferenzen
- Mitarbeit bei Kampagnen und Projekten
- vor Ort bei Gerichtsterminen, betrieblichen Aktionen o. ä.
- ...

### **IV. Initiierung von Veränderungsprozessen:**

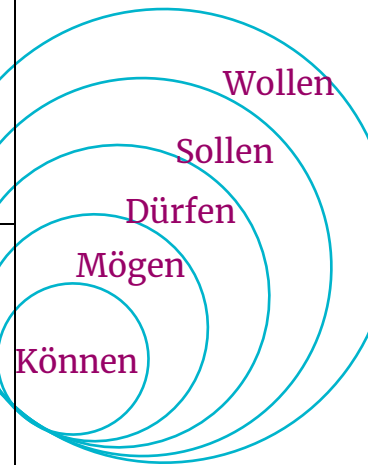
- Organisationsentwicklung
- Teamentwicklung
- Führungskräfteentwicklung
- Personalentwicklung
- ...



## Der motivationale Ansatz: Leistungsmotivation

Aus psychologischer Sicht hängt gelingende (Selbst-)Ermächtigung eng mit prinzipiellen „Grundmotivationen“ zusammen, zentralen Aspekten all unserer Handlungen, die zusammengefasst als „Leistungsmotivation“ bezeichnet werden können:

Grundmotivation	Leistungsmotivation	Dimension
<b>I. Können</b>	<b>Kompetenz</b> (Leistungsfähigkeit)	<b>Die Dimension der eigenen Kompetenzen:</b> Was kann ich? Was kann ich nicht? Welche Kompetenzen kann ich erwerben?
<b>II. Mögen</b>	<b>Werterleben</b> (Leistungserleben)	<b>Die Dimension des Erlebens:</b> Was gefällt mir (an meinen Aufgaben)? Was gefällt mir nicht? Was kann dazu beitragen, dass ich meine Aufgaben „mag“?
<b>III. Dürfen</b>	<b>Gestaltungsspielraum</b> (Leistungsmöglichkeit)	<b>Die Dimension des Handlungsrahmens:</b> Was darf ich? Wo werden mir von mir selbst oder anderen Grenzen gesetzt? Wie kann ich mir Freiräume schaffen?
<b>IV. Sollen</b>	<b>Auftrag</b> (Leistungsziel)	<b>Die Dimension der Sinnstiftung:</b> Was ist mein Auftrag? Was soll ich gerade auch nicht tun?
<b>V. Wollen</b>	<b>Person</b> (Leistungsbereitschaft)	<b>Die Dimension der Bereitschaft:</b> Will ich das tun, was zu tun ist? Was kann meinen Willen stärken, etwas zu tun, was zu tun ist?



## Lebenskompetenzen = Kompetenzen für den Change

**„Lebenskompetenzen sind diejenigen Fähigkeiten, die es den Menschen ermöglichen, ihr Leben zu steuern und auszurichten und ihre Fähigkeiten zu entwickeln, mit den Veränderungen in ihrer Umwelt zu leben und selbst Veränderungen zu bewirken.“**  
(World Health Organization/WHO 1994/1999)

„Lebenskompetent“ ist laut WHO, wer sich selbst kennt und mag, empathisch ist, kritisch und kreativ denkt, kommunizieren und Beziehungen herbeiführen kann, durchdachte Entscheidungen trifft, erfolgreich Probleme löst, Gefühle und Stress bewältigen kann. Diesen prinzipiellen Überlegungen folgend hat die WHO zehn zentrale Kernkompetenzen formuliert, sogenannte „Core Life Skills“ (Lebenskompetenzen):

1	<b>Selbstwahrnehmung</b>	Bezieht sich auf das Erkennen der eigenen Person, des eigenen Charakters sowie auf eigene Stärken und Schwächen, Wünsche und Abneigungen.
2	<b>Empathie</b>	Die Fähigkeit, sich in andere Personen hineinzuversetzen.
3	<b>Kreatives Denken</b>	Ermöglicht es, adäquate Entscheidungen zu treffen sowie Probleme konstruktiv zu lösen.
4	<b>Kritisches Denken</b>	Die Fertigkeit, Informationen und Erfahrungen objektiv zu analysieren.
5	<b>Entscheidungen zu treffen</b>	Die Fähigkeit, konstruktiv mit Entscheidungen im Alltag umzugehen.
6	<b>Problemlösungsfähigkeiten</b>	Dienen dazu, Schwierigkeiten und Konflikte im Alltag konstruktiv anzugehen.
7	<b>Effektive Kommunikationsfähigkeiten</b>	Tragen dazu bei, sich kultur- und situationsgemäß sowohl verbal als auch nonverbal auszudrücken.
8	<b>Interpersonale Beziehungsfähigkeiten</b>	Befähigen dazu, Freundschaften zu schließen und aufrechtzuerhalten.
9	<b>Gefühlsbewältigung</b>	Die Fertigkeit, sich der eigenen Gefühle und der Gefühle anderer bewusst zu werden, angemessen mit Gefühlen umzugehen sowie zu erkennen, wie Gefühle Verhalten beeinflussen.
10	<b>Stressbewältigung</b>	Die Fähigkeit, Ursachen und Auswirkungen von Stress im Alltag zu erkennen und stressreduzierende Verhaltensweisen zu erlernen.

Quelle: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, <https://www.leitbegriffe.bzga.de/>

## New Work und Führung (Digital Leadership)

DIGITAL LEADERSHIP	TRADITIONELLE FÜHRUNG
Rolle: temporär und integrativ < <b>VERANTWORTUNG</b> > Position: dauerhaft und hierarchieorientiert	
<i>Führungskräfte besitzen ein breites Spektrum an Rollen. Je nach Situation und Kontext werden Aufgaben dauerhaft oder temporär übernommen, vor allem aber werden Kompetenzen der Führungskräfte und Mitarbeiter vernetzt.</i>	<i>Führungskräfte sorgen in ihrem Bereich für die Abgrenzung von Verantwortung, durch Definition von Zuständigkeiten und Befugnissen. Aufgaben jenseits der Hierarchie und gegensätzliche Aktivitäten führen zu Konflikten.</i>
Prinzipien und Prozess treiben an < <b>ENTSCHEIDUNG</b> > Position und Hierarchie prägen	
<i>Führungskräfte agieren innerhalb verbindlicher Prinzipien und Prozesse, die überprüft werden können. Es gibt nur in klar definierten und transparenten Ausnahmefällen Sonderrechte.</i>	<i>Die Position verleiht formelle Macht und individuellen Entscheidungsrahmen, auch um in letzter Instanz zu entscheiden, gegebenenfalls auch um die Fachentscheider zu überstimmen.</i>
Abstimmung und Reflexion zum Bewerten < <b>ERGEBNIS</b> > Delegation und Kontrolle im Fokus	
<i>Führungskräfte priorisieren und bewerten mit Mitarbeitern die Aufgaben und Ergebnisse. Sie steuern die entsprechenden Abstimmungsprozesse.</i>	<i>Führungskräfte steuern Aufträge und planen die Ressourcen, übertragen Aufgaben und bewerten Ergebnisse.</i>
In Echtzeit und vollständig < <b>INFORMATION</b> > In Stufen und selektiv	
<i>Führung schafft den Rahmen für hohe Transparenz und Verfügbarkeit von Informationen. Mitarbeiter haben „Holschuld“, sich auf den aktuellen Informationsstand zu bringen.</i>	<i>Informationen werden regelmäßig über die Hierarchieebenen verteilt. Die Entscheidung über die Relevanz, „Bringschuld“ für Inhalt liegt in der Hierarchie oder bei einzelnen Führungskräften.</i>
Kollektiv und kontinuierlich < <b>ZIELSETZUNG UND BEURTEILUNG</b> > Einzelne und periodisch	
<i>Der Fokus liegt gleichrangig auf Mitarbeitern und Team. Kontinuierlicher Austausch und Feedback, auch über gemeinsame Ziele und einzelne Beiträge. Dabei zählen auch die Zusammenarbeit und das Verhalten der Person sowie die Ergebnisqualität der Prozesse.</i>	<i>Der Fokus liegt auf der Einzelleistung, individuelle Ziele und persönliche Leistungsbeurteilung, die in festen Zyklen erfolgen. Kontrolle und Feedback erfolgt von direkten Vorgesetzten, meist in Zweiergesprächen.</i>
Lernfortschritte und Unterstützung < <b>FEHLER UND KONFLIKTE</b> > Regelwerke und Konsequenzen	
<i>Führungskräfte sorgen für verbindliche Prozesse zum Lernen aus Fehlern und zur produktiven Klärung von Konflikten. Sie unterstützen, moderieren und schaffen den Rahmen, dass die Ergebnisse verfügbar sind.</i>	<i>Regeln sollen Fehler und Konflikte möglichst vermeiden. Einhaltung wird kontrolliert und bei Verstößen die Konsequenzen verfolgt.</i>
Innovation und Wachstum < <b>VERÄNDERUNG</b> > Effizienz und Optimierung	
<i>Führung richtet sich auf hohe Wirksamkeit für künftige Anforderungen, entsprechende Spielräume für ein schnelles Erreichen von Vorteilen. Eine nachhaltig hohe Bereitschaft und Fähigkeit zum Wandel fördert eigenverantwortliches Handeln – und umgekehrt.</i>	<i>Führung wird letztlich von aktuellen Kosten, stabiler Qualität und minimierten Risiken dominiert. Spielraum für Kreativität und Originalität ist eher knapp. Die Optimierung von bestehenden Strukturen und Prozessen soll schnell erreichbar sein.</i>

## Organisationsinterne Führungsrollen<sup>2</sup>

Führungs-Herausforderung	Rolle der Führungskraft	Facetten der Rolle
Selbstorganisation der Mitarbeiter	Gestaltung von Übergangs-Prozessen von der Hierarchie zur Selbstverantwortung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schrittweise Neugestaltung von Arbeitsprozessen</li> <li>• Befähigung der Mitarbeiter zu selbst verantworteten Entscheidungen</li> <li>• Demokratisierung der HR Systeme, z. B. Gehaltsfindung, Auswahl von Mitarbeitern,</li> <li>• Mitarbeiterbeurteilungssysteme</li> <li>• Einführung lateraler Koordinationsverfahren ohne hierarchische Eskalation</li> <li>• Aufbau und „Betrieb“ eines schlanken, aber effizienten Controlling-Systems</li> </ul>
Duale organisationale Betriebssysteme	Moderation der Ambidextrie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anleitung von zielführenden Dialogen zwischen dem Netzwerk und der Strukturorganisation</li> <li>• Störungs- und Konfliktlösung</li> <li>• Klärung von Projekten und Themen, die durch beide Betriebssysteme bearbeitet werden</li> <li>• Wahl von geeigneten Führungsstrukturen</li> </ul>
Agile Organisation	Vernetzung von Kreisen und Rollen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Befähigung zur Selbstorganisation von Teams</li> <li>• Repräsentanz der Anliegen eines Teams in dessen Sub-Teams</li> </ul>
	Allokation von Ressourcen und Sinnvermittlung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbindung der Aktivitäten eines Teams mit dem übergeordneten Kontext</li> <li>• Moderation der Zuweisung von Rollen zu Personen</li> <li>• Fokussierung der Aufmerksamkeit eines Teams auf die strategisch notwendigen Aufgaben</li> <li>• Einhaltung der Governance-Regeln</li> </ul>
Organisationales und individuelles Lernen	Reflexions-Befähigung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jederzeitige Transparenz von Projekten, Projektfortschritten und Bearbeitungsständen, z. B. durch geeignete räumliche Settings</li> <li>• Anwendung und Sicherung der Lernerfolge</li> <li>• z. B. anhand der Artefakte von Scrum</li> </ul>
	Gestaltung ergebnisorientierter, systemischer Lernprozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltung offener Kreativitätsprozesse und experimenteller Settings, z. B. Design Thinking</li> <li>• Förderung der Haltung des Verstehen-Wollens, z. B. in die Lebenswelt der „Kunden“ eintauchen</li> </ul>

<sup>2</sup> Aus: Corinna von Au (Hrsg.) (2018). Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt. Wiesbaden. S. 9



## Führung auf Distanz: Dimensionen virtueller Zusammenarbeit ... und die Rolle der Führungskraft

Kulturelle Intelligenz	Kooperation
Diversität – kulturelle Vielfalt einbeziehen  → <b>Dirigent/in</b>	Aufbau und Erhalt von vertrauensvollen Beziehungen  → <b>Partner/in</b>
Konvergenz	Koordination
Fokussierung – Klarheit von Zielen, Aufgaben und Prioritäten  → <b>Orientierung</b>	Klarheit von Rollen, Verantwortlichkeiten, Prozessen und Werkzeugen  → <b>Synchronisierung</b>
Kompetenzen	Kommunikation
Transparenz der Fähigkeiten und Fertigkeiten im Team  → <b>Synergien herstellen</b>	Gemeinsames Verständnis, Spielregeln, Normen  → <b>Vereinbarungen treffen</b>

### Notizen

## Arbeiten auf Distanz: Die existenzielle Dimension

Die Auswirkungen der Pandemie auf den einzelnen Menschen sind hinlänglich bekannt. Diese Tabelle zeigt diese aus existenzieller Sicht in Kurzform, beschreibt, was zu tun ist und welche Ideen dazu beitragen können, dass sich Engagierte wieder motiviert im sinnvollen Tun erleben. Nach diesem Schema können/sollten auch weitere Ideen entwickelt werden.

Auswirkungen auf die Person <sup>3</sup>	Handlungsebene	Ideen
<b>Verlust von Halt</b> (Strukturen, Routinen, Abläufen, Grundsicherheit)  <b>Folge: Angst bestimmt das Erleben</b>	Strukturen geben, Routinen bieten, verlässliche Abläufe, für Sicherheit sorgen	Regelmäßiger Austausch, kontinuierliches Zusammenarbeiten <u>zu den gewohnten Zeiten</u> in virtueller Form
<b>Verlust von Beziehungen</b> (Begegnung, Dialog, Miteinander)  <b>Folge: Gefühle von Depression bestimmen das Erleben</b>	Begegnung und Dialog ermöglichen, Nähe erzeugen, Beziehungen ermöglichen	Analog und digital im Austausch bleiben
<b>Verlust von Selbstwert</b> (Selbstverwirklichung, Wertschätzung, Anerkennung)  <b>Folge: Einsamkeit bestimmt das Erleben</b>	Aufgaben finden, Verwirklichung ermöglichen, Eigen(verantwortlichkeit) fördern	Praktische Aufgaben: Was ist derzeit zu tun? Wer macht was (bis) wann – mit welchem Ergebnis?  Gegenseitige Unterstützung auch in anderen Anliegen.  „Arbeitsprogramm“ skizzieren.
<b>Verlust von Sinnerfahrungen</b> (Handeln/Sinnvolles Tun/Werk, Dienen, Wert in der Zukunft)  <b>Folge: Existenzielle Leere bestimmt das Erleben</b>	Impulse setzen, für andere da sein, die Zukunft denken, für Sinnerfahrungen sorgen	„Geistige“ Aufgaben finden: inhaltliche Impulse setzen, an Themen arbeiten.  Die Impulse können sporadisch von außen erfolgen, sollten aber aus dem Team heraus kommen.  An der Zukunft arbeiten: Was soll sein, wenn das Leben wieder „normaler“ wird? Wie soll unsere Arbeit dann aussehen?  „Impulsprogramm“ skizzieren.

<sup>3</sup> Nach Viktor E Frankl, Alfried Längle, Christoph Kolbe

## Die Organisation ist lebendig!

### 1. Selbstmanagement – durch kollegiale Beziehungen steuern

**Rollenübernahme:** Machthierarchien lösen sich auf und werden durch flexible natürliche Hierarchien ersetzt – den Verwirklichungshierarchien. Je nach Fähigkeiten und Motivation übernehmen Mitarbeiter/Mitglieder nach Bedarf Rollen – unnötige Rollen lösen sich auf. Konstanter Druck zur Leistungssteigerung wird unnötig, intrinsische Motivation durch eine gute Beziehung zu anderen Mitgliedern/Mitarbeitern und sowie die konkreten Anforderungen der Umwelt rücken ins Blickfeld.

**Teilhabe:** Management im Sinne einer zentralistischen Führung wird durch Selbstmanagement ersetzt, bei dem jeder Teil des Managements wird und an der Macht beteiligt wird.

**Verantwortung:** Mit dem wachsenden Grad der neu gewonnen Freiheit wächst die Verantwortung des Einzelnen. Probleme können nicht mehr auf Führung oder andere Mitglieder/Mitarbeiter projiziert werden.

**Beratung:** Entscheidungsfindung findet nicht mehr hierarchisch statt, sondern in einem Beratungsprozess und der anschließenden Verantwortungsübernahme. Vor der Entscheidung müssen alle Betroffenen der Entscheidung konsultiert werden, was nicht mit einem Konsens zu verwechseln ist.

### 2. Ganzheitlichkeit – die ganze Person in die politische Arbeit einbeziehen

**Authentizität:** Besonders in politischen Organisationen tragen Amtsträger Masken und verdrängen einen Teil des eigenen Selbst. Sie können nicht so sein, wie sie es natürlicherweise wären. Das zeigt sich beispielsweise in Kleidung, Verhalten, Sprache, Selbstkontrolle. Wenn man so sein kann, wie man ist, können Masken abgelegt werden.

**Freiheit:** Titel, Konkurrenzdenken, Selbstdarstellung und andere Faktoren der Dominanz und Absicherung werden unbedeutend, da sie nicht mehr ausschlaggebend sind und Karriere nicht von Macht, Verdrängung und Hierarchie geprägt sind.

**Konfliktmanagement:** Informationen werden transparent geteilt. Kollektive Intelligenz und frühes Feedback verhindert und löst Konflikte. Viele Organisationen schaffen hierfür konstruktive Lösungsstrategien – ähnlich der kollegialen Beratung.

### 3. Evolutionärer Zweck – die Organisation passt sich selbst an und wächst

**Performance Management:** Der Fokus liegt auf der Teamleistung, statt Einzelleistung. Die Beurteilung der individuellen Leistung erfolgt nicht durch eine Führungskraft, sondern ist ein Teamprozess.

**Ausrichtung auf den Sinn:** Evolutionäre Organisationen erweitern die Verantwortung nicht nur auf Amtsträger und Funktionäre, sondern auch auf Mitglieder, Mitarbeiter, Bürger, und anderen Interessensgruppen.

**Vertrauen und zuhören:** Strategische Modelle basieren oft auf der möglichst genauen Vorhersage der Zukunft und deren Kontrolle. Evolutionäre Organisationen vertrauen stärker auf den gemeinsamen Sinn für die Entwicklungsrichtung der Organisation. Statt Strategien vorzugeben, wird eher eine Sensibilität für die Bewegungsrichtung ausgebildet, zugehört und dem Weg gefolgt.

## Praktische Dimensionen der Organisationsentwicklung

Die Bereitschaft des einzelnen Mitarbeiters/Mitglieds zur Mitarbeit wächst unter anderem in dem Maße, in dem durch die Organisation ein organisationaler wie personaler Rahmen gesetzt wird, in dem die Eigenentwicklung und Autonomie, aber auch die Eigenverantwortlichkeit der Mitglieder / Mitarbeitenden gefördert und bestärkt wird. Eine evolutionär verstandene Organisationsentwicklung berücksichtigt daher die Bedürfnisse, Interessen und Bedingungen der Personen, die sich aktiv für die Ziele der Organisation einsetzen wollen. Das bedeutet, von einem Führungs- und Organisationsverständnis auszugehen, bei dem der Mensch im Mittelpunkt steht. Vier Bereiche gehören hier ganzheitlich betrachtet zusammen, die in ihrer jeweiligen Dimension ganz klare Aufgaben und Entwicklungsmöglichkeiten für die Organisation ergeben: *Management, Miteinander, Mitarbeit und Motivation*.



Abb.: Managementmodell einer ganzheitlich geführten Organisation

<b>MANAGEMENT:</b> Organisation und Information Für Sicherheit sorgen	<b>MITEINANDER:</b> Beziehung und Beteiligung Beziehungen ermöglichen
<b>MITARBEIT:</b> Leistung und Anerkennung Eigenverantwortung fördern	<b>MOTIVATION:</b> Werte (Ziele) und Sinn Sinnerfahrungen vermitteln



## **MANAGEMENT: AUFGABEN**

- Geschäftsordnung und Regeln formulieren
- Strukturen schaffen, Prozesse, Arbeitsabläufe und Aufgaben beschreiben, Aufgaben verteilen, Verantwortlichkeiten festlegen, Vertretung regeln, Aufgaben kontrollieren
- Zieldefinition vornehmen, Arbeitsprogramm, Meilensteine und Einzelziele planen
- Kommunikation und Information nach innen und nach außen sicherstellen, Rückmeldungen geben, gleichen Informationsstand für alle erzeugen, aktuelle Themen vorstellen
- Zeitmanagement einführen, Prioritäten setzen, rechtzeitig in Planungen einbinden, an wichtige Termine erinnern, Stand der Arbeit kommunizieren, zeitliche Struktur der Sitzungen prüfen, Rhythmus der Termine anpassen, Jour fixe einführen, Sitzungen gut vorbereiten, ggf. Unterstützung organisieren
- Wissens-Management aufbauen, Checklisten zusammenstellen (wie, wo was)

## **MITEINANDER: AUFGABEN**

- gemeinsames Ziel und gemeinsame Aufgaben im Auge behalten, gemeinsame Erlebnisse schaffen, Erfahrungen teilen (proaktiv mit Erfolgen und Niederlagen umgehen), Austausch pflegen
- Menschen als Menschen anerkennen, Kennenlernen organisieren, Beziehungen stiften, Teambildung als dauerhafte Aufgabe einführen, Zeit und Raum dafür zur Verfügung stellen
- Beteiligungsmöglichkeiten geben, offene Organisation werden, Interessen, Bedürfnisse und Wünsche der Mitglieder abfragen, kennen und darauf eingehen
- Konstruktive Atmosphäre schaffen, gute Stimmung erzeugen, echtes und wahres Interesse zeigen, Werte wie Offenheit, Aufrichtigkeit, Verständnis, Respekt integrieren
- Streitkultur und gewaltfreie Kommunikation einüben, Kränkungen vermeiden, andere Meinungen zulassen, Teamprozesse moderieren, quотиerte Rednerinnenliste einführen
- Zusammenarbeit und Kommunikation auch mit Partei und anderen Fraktionen und Ebenen suchen und pflegen

## **MITARBEIT: AUFGABEN**

- Rollenverständnis klären, Rollenzuschreibungen reflektieren
- Personalplanung einführen, Fähigkeiten und Kenntnisse abfragen, zur Aufgabenerfüllung befähigen, Fähigkeiten fortbilden, Verantwortung generationsübergreifend übertragen, Mentoring aufbauen
- Aufgaben personen- und themenbezogen vergeben, Selbstverwirklichung und Selbstbestätigung in der Aufgabe fördern, Aufgaben attraktiv gestalten, Überforderung abschaffen, tradierte Aufgaben auf den Prüfstand stellen, Aufgaben kontrollieren
- Verbindlichkeit herstellen, Verpflichtung und Eigenverantwortlichkeit („Commitment“) fördern und fordern, Verantwortungsbewusstsein schärfen, Verantwortung teilen, Verbindlichkeit von Beschlüssen und Vereinbarungen berücksichtigen
- Anerkennung, Dank und Feedback geben, konstruktive Kritik ermöglichen, aus Fehlern lernen dürfen und lernen, Rückversicherung einholen
- Aufgaben verschriftlichen, Ergebnisse kontrollieren, Protokoll als „Gedächtnis“ verstehen

## **MOTIVATION: AUFGABEN**

- Leitbild und Werte der Fraktion klären, Werte kritisch reflektieren und Werte leben, Sinn stiften, (sozialen) Nutzen formulieren und erbringen
- Politische Vision formulieren, Umsetzung planen, Politische Ziele für die Wahlperiode definieren („SMART“: sozial, motivierend, akzeptiert, realistisch, terminiert), politische Schwerpunkte setzen und kommunizieren
- flache Hierarchien einführen, offene und transparente Entscheidungskultur pflegen, durch politische Moderation führen, kein Herrschaftswissen ansammeln, Informationen weitergeben
- Einstiegskultur erzeugen, Vielseitigkeit erhalten und fördern, Erwartungen kennen und berücksichtigen

## Vertrauen und Kontrolle: Ein Exkurs<sup>4</sup>

Vertrauen spielt gerade in dezentralen Strukturen mit wenigen persönlichen Berührungspunkten eine ganz wesentliche Rolle. Möller (2012) beschreibt Vertrauen als eine nicht abgesicherte Vorleistung, die ein gewisses Risiko der Enttäuschung mit sich bringt. Die nicht abgesicherte Vorleistung ist demnach die positive Erwartungshaltung, die die vertrauende Person anderen Personen, Gruppen oder Institutionen entgegenbringt. Die vertrauende Person selbst hat jedoch wenig Möglichkeiten, das Verhalten anderer zu kontrollieren oder zu sanktionieren.

Luhmann (1973) beschreibt die Funktion von Vertrauen als die Reduktion von Komplexität und Absorption von Unsicherheit, um trotz Ungewissheit und unüberschaubarer Komplexität handlungsfähig zu bleiben. Er formuliert weiterhin, dass Misstrauen nicht nur das Gegenteil, sondern zugleich ein „funktionales Äquivalent“ (ebd., S. 78) zu Vertrauen darstellt. Würde Vertrauen abgelehnt, sei die ursprüngliche Komplexität wiederhergestellt. „Wer nicht vertraut, muss daher, um überhaupt eine praktisch sinnvolle Situation definieren zu können, auf funktional äquivalente Strategien der Reduktion von Komplexität zurückgreifen. Er muss seine Erwartungen ins Negative zuspitzen, muss in bestimmten Hinsichten mißtrauisch werden“ (ebd., S. 78).

Wenn sowohl Vertrauen als auch Misstrauen also Versuche sind, Kontrolle über eine unbekannte oder unsichere Situation zu erlangen, hat die Frage nach dem Verhältnis von Vertrauen und Kontrolle, bzw. wie Vertrauen und Misstrauen ausbalanciert werden, auch für Führungsfragen eine besondere Relevanz.

Betrachtet man Vertrauen als instabile Größe, die sich zwischen den Polen des blinden Vertrauens, der Einfalt und dem gesunden Misstrauen, dem Zweifel bewegt (vgl. Lackner 2012), zeigt sich ein Pendeln zwischen genau diesen beiden Polen. Vertrauen ist somit gleichzeitig Voraussetzung und Resultat von gelungener Zusammenarbeit (vgl. ebd., S. 113).

Vertrauen ist zudem nicht unmittelbar beobachtbar oder messbar. Es entsteht oder zerbricht durch vielerlei zwischenmenschliche Wechselwirkungen und Dynamiken. Unter bestimmten Bedingungen erscheint es sogar sinnvoll, misstrauisch zu sein. So beschreibt Möller (2012) Misstrauen als funktionales Äquivalent des Vertrauens (vgl. ebd., S. 28 f.). Z. B. im Falle von inkongruentem Verhalten von Führungskräften oder intransparenter Kommunikation. Vertrauensverlust führt jedoch häufig zu einem Einbüßen an Glaubwürdigkeit und geht oftmals einher mit Widerstand. Die Zwischenmenschlichkeit hat in der Praxis meist einen wesentlich höheren Einfluss auf das Verhalten und Erleben als formelle Vorgaben oder Strukturen.

---

<sup>4</sup> Aus: Corinna von Au (Hrsg.) (2018). Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt. Wiesbaden. S. 182

## Regeln für erfolgreiche Führung auf Distanz

Damit die Herausforderungen gemeistert werden, sind die wichtigsten Eigenschaften von Führung klare Regeln, gute Kommunikation und Vertrauen schaffen.

**Klare Regeln:** Führungsqualität zeigt sich unter anderem durch eindeutige Regeln und Ziele. Deshalb sollten diese klar von Führung und Team definiert werden. Setze Termine und Fristen und halte diese mit regelmäßiger Kontrolle ein.

**Gute Kommunikation:** Gerade bei Telefon- und Videokonferenzen ist Vorbereitung sehr wichtig. Eine Agenda hilft, die Ziele des Gesprächs im Auge zu behalten. Dieser Zeitplan sollte pünktlich eingehalten werden. Zudem sollte darauf geachtet werden, dass keiner dem anderen ins Wort fällt oder ausschweifende Monologe hält. E-Mails eignen sich zwar gut für den Austausch, sie sollten jedoch nur für kurze Nachfragen oder Statusberichte genutzt werden. Konkrete Ergebnisberichte gehören in das persönliche Gespräch am Telefon oder der Videokonferenz. So wird außerdem ein großes Durcheinander an Ping-Pong-E-mails verhindert.

**Vertrauen:** Vertrauen braucht die persönliche Bindung. „Echte“ Treffen sind daher ein Muss. Nur so lässt sich das Wir-Gefühl aufbauen und „Führen auf Distanz“ meint dann wirklich nur noch auf räumlicher Distanz.

## Tipps zur Führung auf Distanz

**Laufende Infrastruktur:** Die Technik muss bei einem Team im virtuellen Raum funktionieren, um effektiv zu kommunizieren. Achte auf eine High-Speed-Internetleitung und starken Empfang bei Telefonaten.

**Feedback und Motivation:** Gebe regelmäßig konstruktives Feedback. Das hat den besten Effekt persönlich am Telefon. Kontrolliere aber nicht jeden kleinsten Schritt, sondern hab Vertrauen in die Selbstverantwortung und Eigenständigkeit der Teammitglieder. Das steigert die Motivation!

**Regelmäßige Kommunikation:** Setze feste Konferenzen am Tag, in der Woche oder im Monat an, bei denen alles wichtige besprochen wird und jeder sich beteiligen kann. Der ständige Austausch von Neuigkeiten ist von Vorteil, um alle Mitarbeiter auf dem gleichen Stand zu halten. Hier helfen z.B. die Social Media mit internen Gruppen oder Chats.

**Persönliche Meetings:** Neben dem virtuellen Austausch dürfen die „echten“ Meetings nicht fehlen. Der Kontakt vor Ort sowie auch mal nicht-fachliche Gespräche schaffen eine Vertrauensbasis und lassen gegenseitiges Interesse spüren.

**Erfolge würdigen:** Auch über die Distanz ist Lob gern gesehen und gehört. Freue dich mit deinem Team und zeige deutlich, dass du Erfolge würdigst.



## **Tipps aus der Praxis (gesammelt im Rahmen der FES-Sommerakademie 2020)**

### **Welche mentalen Voraussetzungen für politische Arbeit auf Distanz braucht es in der Führungsrolle? Welche im Team?**

- Skill: Spass am Neuen, am Experimentieren. Neugierig sein. Der Wille, etwas neues auszuprobieren, Der Wille, die Leute zusammenzuhalten und den Kontakt aufrecht zu erhalten, auch mit diesen Medien. Eine gewisse Technikbegeisterung, keine Ablehnung.
- Skill: Man muss begeistern können. Support Organisieren ist schwierig.
- Wunsch: Technisch Menschen einlernen, damit alle mitgemachten können.
- Skill: Durchhaltevermögen, sich nicht entmutigen lassen, man braucht Traute.
- Erfahrung: Online geht man eher auf die wesentlichen Themen. Online ist anstrengend. Pointierter. Keine Fahrzeiten mehr. Vereinbarkeit eher möglich, wie in diesem Seminar.
- Erfahrung: Erste Zoom eine Katastrophe, jeder hat reingequatscht. Präsenz klappt. Sitzungsleitung kam nicht durch.
- Beobachtung: Die mit dem Eitelkeiten, haben noch nicht gelernt sich die Bühne zu erobern, dass wird sich vielleicht wieder ändern: Kompetenz: Klare Regeln fordern.
- Erfahrung: Man hat die Leute auf dem Marktplatz nicht erreicht.
- Erfahrung: Menschen wissen nicht, wo etwas stattfindet.
- Erfahrung: Email und Post über das Servicecenter: Per Post die anschreiben ohne Email. Man muss die Tools kennen, die die SPD anbietet.
- Erfahrung: Wir haben die guten Moderatoren mit den technisch Versierten zusammengebracht, so dass der Moderator den Kopf frei hatte. Und dann Übung.
- Erfahrung: Beim Meeten muss man noch mehr machen, digital ausprobieren, erstmal als Präsenzveranstaltung mit Abstand.
- Erfahrung: Es gibt die, die sich gut und Effektiv einbringen
- Erfahrung: Es gibt Angebote zu lernen.
- Wunsch: Man muss lernen, Sitzungen zu moderieren. Training von der FES: Digitales Moderieren. FES könnte da vielleicht noch mehr aktiv werden und entsprechende Angebote machen.
- Wunsch: Eine Plattform zum Austausch über Methodik.
- Herausforderung: Wie machen wir nun einen Blitzwahlkampf?

### **Wie erzeugen wir online/remote Teamgeist, Motivation und Zusammenarbeit – und halten diese aufrecht?**

- Arbeit über interessante Tools, im digitalen Bereich ist oft der Effekt, dass nach einer ersten Euphorie diese abebbt
- Umfrage, um alle zu integrieren und die Problematik anonym darzustellen
- Padlet, gemeinsame Dokumente oder Umfragen schaffen eine Möglichkeit der Beteiligung → Jeder wird „gehört“ und ist dabei (Stichwort: Selbstwirksamkeit)
- Einzelne Verantwortliche aus den Gremien: jeder hat einen eigenen Verantwortungsbereich → festgelegte Rollen
- Mischung von Präsenz und Online (ältere Genossen haben oft Probleme) → Möglichkeiten finden, diese einzubinden
- Problem: einige wenige machen alles

- Regelmäßige Treffen für thematische Diskussionen
- Es stellt sich ein „Sättigungseffekt“ ein z.B. bei Zoom-Sitzungen
- Teamgeist wird durch Kameras gesteigert (durch fehlende Bildinformation ist die Kommunikation erschwert)
- Konkrete Vereinbarungen (Ziele, Termine)
- Transparenz schaffen (gemeinsame Plattformen, Protokolle, Dokumente ...), damit niemand „abgehängt“ wird
- Geselligkeitsaspekt (z.B. analoge Elemente, Getränke, Currywurst) → schafft verbindende Elemente
- Bei fremden Gruppen: Vorstellung z.B. Padlet, Informationen vorab → schafft Identifikation
- Bei Sitzungen wechselnde Sozialformen und Pausen, wechselnde Redner und Sprecher (macht die Arbeit interessanter und fordert die Teilnehmenden auf unterschiedliche Art und Weise)
- Gute strukturierte Tagesordnung

### **Wie funktionieren Zielsetzung, Delegation und Ergebniskontrolle in der politischen Arbeit online?**

- Definition des Rollenverständnisses
- transparente Kommunikation des Rollenverständnisses
- die TN empfinden gegenüber Präsenzsitzungen ein höheres Maß an Disziplin
- man sitzt eben nicht in der Kneipe, sondern konzentriert am Bildschirm
- spannend ist die Aufteilung der Präsenz der TN
- „Tür- und Angel“- Gespräche entfallen
- In der Anfangsphase der Online- Sitzungen gab es größere Vorbehalte, aber auch Diskussionen über das geeignetste Tool (zoom, WebEx usw.)
- Berührungsängste mit technischer Herausforderung bleiben bestehen, nicht nur bei Älteren
- Ergebniskontrolle:
- Bessere Zwischenprüfung des Arbeitsstandes durch Sessions zwischen den Vorständen
- Ergebnisabfrage im Prozess, nicht erst zur letzten Sitzung
- Fazit: Vorzüge ergeben sich vor allem in den Bereichen Technische Anwendung (PPP statt Beamer und Leinwand) und Effizienz (keine Fahrtwege, klare Rollen, moderierende technische „Eingriffe“)